

“聚力励行”求发展 定额承包制改革见奇效

——国网永州供电公司大忠桥供电所定额承包改革纪实



国网湖南省电力有限公司在国网祁阳市供电公司召开“定额承包制+岗位竞聘”启动会。



国网祁阳市供电公司大忠桥供电所员工正在进行立杆作业。



国网祁阳市供电公司大忠桥供电所正在开展所长竞聘。



国网祁阳市供电公司大忠桥供电所员工正在为村民安装智能电表。

“承包制”是中国人民的伟大创举,它激发出亿万人民的活力,让国家经济社会摆脱贫困飞速发展。如今,国网永州供电公司积极落实国网湖南省电力有限公司将“承包制”应用于“三项制度改革”的创新举措,助推基层供电所员工创新创业,让电力先行官爆发无穷内力,焕发无尽活力。

一年前,国网祁阳大忠桥供电所因关键业绩指标排名长期徘徊永州供电公司后10位,员工收入大打折扣,员工在工作中相互指责、推诿,矛盾不断,供电所内部工作氛围异常沉闷。

今年以来,国网祁阳大忠桥供电所抢抓机遇,成为国网永州供电公司供电所“定额承包制+岗位竞聘”专项行动试点单位,深化改革,通过“全员起立、公开竞聘”的方式迎来了新所长,全力探索“定额承包制”绩效考核改革工作。大忠桥供电所员工在思想上、工作中形成了你追我赶、互帮互助、互促互进的新氛围,各项考核指标全面迈上新台阶。

凝人心 改作风 增强员工队伍素质

“以目标为指引、以指标为导向,以所为家,团结一致、同心同德。”大忠桥供电所新任营销副所长谭军荣在就职会上当众宣告。

“众人拾柴火焰高,相信团结的力量,共同的事业需要共同创造”,大忠桥供电所台区客户经理韩博以老党员的身份带头表明了自己的决心。

唯有改革才有出路,唯有发展才能自强。实行“定额承包制”改革之后,大忠桥供电所在国网永州供电公司的总体布局下,坚定不移地探索改革思路,多次召集全员讨论研究改革方案。

“指标的好坏,直接关系到我们的‘钱袋子’。现在可好了,有了大家的团结之心、凝聚之力,相信我们一定能大幅度提升落后指标。”面对大忠桥供电所各项指标落后的局面,今年竞聘上岗的新所长邓石桥不骄不躁,沉下心来带领大家稳步前进。

定额承包改革事项和工作任务分派到人,并以座谈会形式组织集中讨论,开展思想动员,与员工进行一对一交流,广泛听取员工建议;党员充分发挥模范带头作用,班组长带头执行,确保人人能担责、人人能干事,着力培养员工集体荣誉感;重视团队精神文明建设,将员工个人荣誉和企业荣誉紧密联系在一起,助推员工凝聚思想,增强团队战斗力。

员工的思想转变了,大家凝心聚力,坚定改革信心,全力冲刺指标突破。该所形成了“一带:勤带懒”“二帮:生产帮营销、营销帮生产”的良好工作氛围。

定目标 挣工资 搭建员工竞争舞台

思维决定出路,改革成就突破。

大忠桥供电所按照定额承包改革路径,严格执行“增人不增资、减人不减资”的要求,深入分析该所管理现状及人员构成,精准指向管理重点、指标短板,靶向“诊断”该所定额“不足”和“增额”问题,探索全员绩效工资总额与定员数、工作业绩“双挂钩”新模式。

全面构建市场化“竞标”工作形式,从“工作总量”和“工作质量”两个维度搭建员工竞标考核体系,精准激励员工业绩与工资成正比,努力做强做大分配“蛋糕”。

优化所内动态竞标体系建设,常态化开展新任务竞标,对阶段性完成工作进行废标公示,进一步增强员工活力,激发全员“你追我赶”的干事热情。

精分工 广承包 力促员工竞岗挣薪

8月16日上午,大忠桥供电所内勤班班长张耀尹在查看了营销采集系统后兴奋地喊道,“连续采集失败用户前几个星期每天差不多50户,上个星期到今天已经每天最多不超过6户了。”

“张班长,你才知道啊!这个星期你看见我们外勤班人员有几个回来吃中饭啊,不是在消缺就是在消缺的路上,这付出总是要有回报的啊!”刚完成满明三台区用户表计消缺任务的台区客户经理柏和平说道。

“柏师傅,难怪这个星期采集失败用户表计每天才几块,我们不要灰心,现在所里搞定额承包的管理模式,人员分工也进行了调整,工作做得好,收入不是也高了嘛。”张耀尹感叹道。

绩效管理是一把手工程。大忠桥供电所的改革离不开所长邓石桥的强力推进。他吃住都在所里,不定期与员工开展谈心谈话,一有时间就叫上员工,开着工具车,绕着全所10条高压线路转个来回,很快熟悉了供电所所辖线路、台区的基本状况及人员技能水平。

定额承包制改革在大忠桥供电所的全面落地,对供电所的综合管理起到极大的促进作用。该所今年5月、8月接连退休2名员工,以往碰到这种情况,从下到上“喊”缺员、“要”补员的声音不绝于耳。推行定额承包制改革后,人员减少,员工面临更多的工作任务,大家不再抱怨,取而代之的是反思自己还能再多承包多少工作任务、多“挣”多少工资。所长召集全员开展谈话,将退休员工的工作合理分配至其他员工,并结合自身条件实行差异化考核,得到员工们一致称赞。

“这才是现代企业应该有的样子啊,‘大锅饭’那是‘老黄历’了。”供电所员工们无不感慨。定额承包制试点下新绩效考核模式为供电所带来新变化,“多劳多得”“做多做少”不一样。“挣绩效”俨然成为了每一个员工的口头禅。

见实效 显成果 激励员工持续奋进

滴滴滴……手机短信铃声响起,新入职员工朱曦宇拿出手机一看,感叹道:“发工资了,这个月比上个月多了500多。哦……我知道了,我6月份台区综合线损率4.03%,7月份台区综合线损率3.25%,钱就是这样多出来的。”大忠桥供电所每周下午召开周例会,人手一份《国网永州祁阳市供电公司供电所月度绩效评价明细表》,以座谈会形式分析各专业考评失分原因,刚性管控安全,强化党建引领和优质服务控投诉,管好“钱袋子”。

精准施策强管控。强化工作计划与工作闭环管理,坚持日早会制度,生产、营销工作每日晚上在微信群发布明日工作计划、分工明细以及当日工作完成情况;强化工作“亮”“晒”。排名看成效,营销内勤人员每日更新台区线损、采集失败用户后发至微信群,公布线损竞赛排名,让每一位员工及时掌握任务完成情况。

就这样,员工在群里充分表达个人意见,讨论开来,包括降损的技巧,采集消缺遇到的难题,工作经验分享等。通过每日指标排名实时展示员工的工作任务和业绩,激励员工“比拼赶超”“主动挖潜”。配电班遇到大型检修作业,营销人员会主动配合,营销工作遇到大降损行动时,配电班也会参与其中。

通过开展定额承包制试点改革工作,大忠桥供电所员工月度绩效考核薪资最大差距超过两千元,供电所综合指标在永州市排名从过去七十多名进步到五十几名,最好的成绩进入了前30名。这是机制规则的改变带来的变化与进步。从“做好做坏一个样,怎么省力怎么做”,转变为“做好做坏不一样,怎么做好怎么做”。改革促进了供电所员工思想转变,提升了组织竞争力。

10月14日,国网湖南省电力有限公司在大忠桥供电所正式召开“定额承包制+岗位竞聘”启动会,标志着国网永州供电公司“三项制度”改革步入深水区,将为该公司高质量发展打造新引擎。

撰文 唐华